

دراسة تحليلية لمستوى التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية لبعدها الهيكل التنظيمي
في منتديات الشباب والرياضة

هشام عباس نعمه الركابي

أ.م.د. عبدالحليم جبر نزال

كلية التربية الرياضية

جامعة البصرة

الملخص العربي:

ركزت الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية في السعي إلى تنمية و تطوير الهيكل التنظيمية وتحديث الأنظمة والقوانين بما يتناسب والتغيرات البيئية الطارئة في منتديات الشباب والرياضة وكانت أهداف الدراسة هي :

- ١- بناء وتطبيق مقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية في منتديات الشباب والرياضة.
- ٢- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية لبعدها الهيكل التنظيمي في منتديات الشباب والرياضة.

الاستنتاجات

- ١- تم التوصل إلى بناء مقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية في منتديات الشباب والرياضة.
- ٢- حصلت عينة التطبيق في مجال (الهيكل التنظيمي) على المستوى جيد إذ توزعت العينة على خمسة مستويات هي (جيد جدا وجيد ومتوسط ومقبول وضعيف)
الملخص الانكليزي:

Abstract

(Analytical study of the level of strategic planning for administrative development for the organizational structure in the Forum of Youth and Sports)

The study focused on the importance of strategic planning for ministrative Development in the pursuit of growth and development of the organizational ructure and updating laws and regulations, as appropriate emergency and environmental changes in the youth forums and sports.

The objectives of the study are:

1 – construction and application of a measure of strategic planning for Administrative Development Forum of Youth and Sports.

2 – Identify the level of strategic planning for administrative development after the organizational structure in the Forum of Youth and Sports.

Conclusions

1 – Has been reached to build a scale strategic planning for Administrative Development Forum of Youth and Sports.

2 – Got a sample application in the field of (organizational structure) at a good level as distributed sample on five levels (very good, good, middling, acceptable and poor)

١-التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث

إن الحديث عن العلاقة بين النمو والتنمية وأهمية الأخذ بمفهوم التنمية الشاملة المتكاملة والمتوازنة يمكن تحقيقه من خلال فهم أهمية تبني الرؤى الأساسية لبناء إدارات وتنميتها حتى نحقق من خلالها إدارة التنمية بشكل سليم ومتوازن وتؤكد العديد من الدراسات أننا نعاني في مؤسساتنا الحكومية خلال أساسيا يتمثل في عدم اهتمامنا بتنمية الإدارة وتطوير أساليبها والبناء عليها وفقا للتوجيهات الحديثة التي تهتم بتطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات والاهتمام بالكفاءات التي تعمل لتطوير الإدارة وتنميتها والعمل على بناء القيادات الشابة التي تحقق المفهوم السليم للتنمية.

إن الاهتمام بتنمية الإدارة سيقودنا إلى تحقيق التنمية وإدارتها الإدارية السليمة من خلال معرفة مفهومها ومتطلباتها وأدواتها وأسلوب تحقيقها مع مختلف الشركاء سواء في الأجهزة الحكومية أو الخاصة أو الأهلية أو الخيرية.

ويعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة إذ لا يستطيع الإداري ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط وتحديد ملامح استراتيجية المنظمة وكل ذلك يساهم في تحقيق قيمة إدارية حقيقية.^(١)

ومن هنا تكمن أهمية البحث ان التخطيط الاستراتيجي يساعد في التفكير حول المستقبل والطريقة التي بواسطتها سوف تتنافس المؤسسة الرياضية في ذلك المستقبل وتطوير افكار ومفاهيم لم يتم التفكير بها بوضوح والتأمل في المستقبل يقدم فرصة للمؤسسة الرياضية لتبني نشاط واضح كما انه يساعد صانعي القرارات في

^١ ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج)، الدار أجامعة الاسكندرية، ٢٠٠٣ .٧١

المؤسسة الرياضية على تطوير فهم التحديات التي تواجهها المؤسسة الرياضية واعتبارات الاستراتيجية التي يجب على المنظمة أتباعها ووضع الأهداف بشكل واقعي كأن لا تكون اكبر من إمكانيات المؤسسة الرياضية او اقل منها وقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية ونقص المعلومات عنها وزيادة التنسيق بين اقسامها مما يؤدي الى عدم تعارض البرامج والسياسات التي تنفذ من لديها وان هذه العملية تتطلب جهودا كبيرة وتحتاج الى موارد مالية وبشرية وتدريب فضلا عن الوقت لان التخطيط الاستراتيجي تخطيط بعيد المدى ويحتاج الى حقب زمنية طويلة لجنبي ثماره.

ولكون منتديات الشباب والرياضة من اهم المؤسسات الحكومية التي تحظى برعاية الدولة لما تشكله من جهة قوية لجذب الشباب وذلك لأنشطتها المتنوعة (الثقافية والاجتماعية) الفنية (العلمية الرياضية) والتي تتسجم مع رغبات وميول الشباب المختلفة (فمنتديات الشباب والرياضة وما تقوم به من دور كبير ومهم في من شأنه ان يدعم مسيرة الشباب وبالتالي المساهمة في تعزيز تطلعاتهم في للمساهمة في خدمة بلدنا العزيز) لهذا تحتاج هذه المؤسسة الى البحوث والدراسات المستفيضة للارتقاء بعملها من جميع جوانبها الادارية والفنية. ويأمل الباحث من خلال هذه الدراسة التوصل إلى نتائج لها مدلولات إيجابية على جوانب وستكون حلقة جديدة في سلسلة الدراسات التي سبقتها وتعزز نتائجها ما بدئه الآخرون .

٢-١ مشكلة البحث

من خلال الواقع الذي تعيشه المؤسسات الرياضية ومنها منتديات الشباب والرياضة لاحظ الباحث افتقار منتديات الشباب والرياضة الى برامج التنمية والتطوير للكادر الاداري المشرف على هذه المنتديات وبالتالي تأثيره السلبي على الانجاز المتحقق على الرغم من توفر الإمكانيات المادية و البشرية والبنى التحتية من الملاعب المكشوفة والقاعات المغلقة ويعد عدم وجود المقاييس التي تساعد في تحديد وتمييز مستويات التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية لغرض الوقوف على التقييم الصحيح لمستوياتهم من مختلف النواحي ومنها الجانب التنمية الادارية الذي يمثل جانبا مهماً وحيوياً يوفر للمؤسسة الرياضية إمكانية الوصول بمستوى المؤسسة نحو تحقيق الرؤية المستقبلية لذا فإن عدم الكشف عن المستوى التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية يمثل احد جوانب القصور التي تؤثر في إمكانية تطور مستوى هذه المؤسسات الامر الذي ينعكس على إمكانياتها في الارتقاء بمستوى الموارد البشرية وتكمن مشكلة البحث في قياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية من هنا ارتأى الباحث أن يطرق باب البحث العلمي والسعي لإتباع منهجاً علمياً من خلال دراسة التخطيط الاستراتيجي للتنمية الرياضية في منتديات الشباب والرياضة في اختيار مشكلة بحثه هذه لما لها من أهمية كبيرة بمعرفة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية في منتديات الشباب والرياضة .

٣-١ أهداف البحث

- ١- بناء وتطبيق مقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية في منتديات الشباب والرياضة.
- ٢- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي للهيكل التنظيمي في منتديات الشباب والرياضة.

٤-١ مجالات البحث

١-٤-١ المجال البشري : الإداريين والمشرفين العاملين في منتديات الشباب والرياضة التابعة الى مديريات الشباب والرياضة في محافظات المنطقة الجنوبية والوسطى.

٢-٤-١ المجال المكاني : قاعات مديريات و منتديات الشباب والرياضة.

٣-٤-١ المجال الزمني : ١ / ١٠ / ٢٠١٢ لغاية ٢٠ / ٤ / ٢١٠٣

٢-الدراسات النظرية

١-٢ تعريف التخطيط الاستراتيجي

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المنظمات في الحقبة الاخيرة من القرن العشرين وأثبتت التجارب التطبيقية له ان المنظمات التي تستخدمه تفوق في ادائها الكلي عن المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا^(١) / فالتخطيط الاستراتيجي هو شرط مسبق لأي عمل ناجح^(٢).

ويرى (Bowman1990) ان التخطيط الاستراتيجي أسلوب أداري يختلف عن غيره من الاساليب الفعالة في تكوين مبادئه الاساسية وأساليبه ونظرياته وقد جرى تطويرها بمزيج من التجارب الميدانية والفكر الاكاديمي المنهجي المتخصص/ فهذه المبادئ الاساسية كانت وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر اكاديمي نابع عن الحاجة في تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها وخلق اجواء حيوية تستفيد من الامكانيات المتاحة بصورة فعالة ويعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الاهداف فقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المنظمات وتبنيها لهذا الفكر الى ان العلاقة ايجابية يربط بينهما فقد أكدت تلك الدراسات على ان المنظمات التي تدار استراتيجيا تتمتع بأداء يفوق تلك التي لا تدار استراتيجيا كأسلوب عملي لإدارة المنظمات وتعتبر مسؤولا عن تحسين الاداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الاساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن^(٣).

٢-٢ التنمية الإدارية في المجال الرياضي

يرى الباحث إن للمؤسسات الرياضية دور هام في تربية النشء والشباب و إعدادهم كمواطنين صالحين وذلك عن طريق البرامج الرياضية التي تنفذ أهدافها من الأهداف العامة للدولة وطبيعة المجال الرياضي ومؤسساته تختلف في أدارتها عند المؤسسات الأخرى ولذا فانه من الضروري أن يلم العاملين في هذا

^١ Wheelen,Thomas.L and Hunger.J.David.J.R,Human:Resouress&personal Management, USA , printer New York,2004. P205

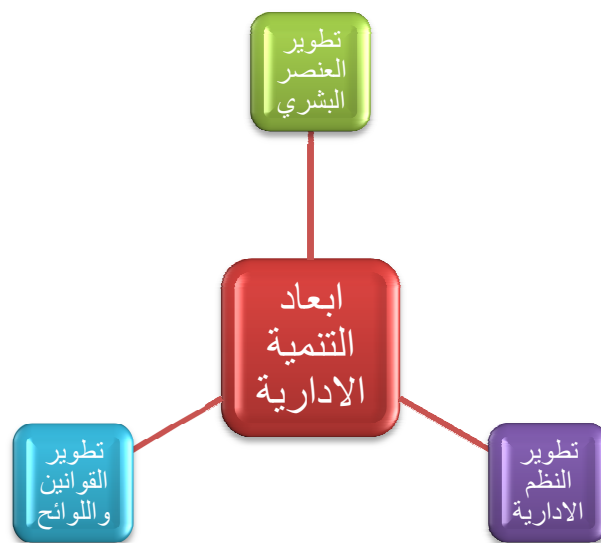
^٢ Celebi, A & Alsan, A.: **Technology Performance Criteria in Strategic Planning: Case of Dynamic Strategic Planning System Journal**: PICMET Portland International Conference on Management of Engineering&Technology, .2007 ,p1721 (المكتبة الافتراضية)

^٣ Bowman,C : **The Essence of Strategic Management, New York**,London, prentice Hall,1990, p43

المجال بكافة المهارات والمعلومات عن الإدارة المجال الرياضي ولتحقيق ذلك لابد من ان يحصل العاملين على برامج التدريب والتطوير لمهاراتهم و معلوماتهم وتغيير النظم الإدارية والتي يمكن الوصول اليها من خلال تطبيق مفاهيم التنمية الإدارية .

فالتنمية الإدارية في المجال الرياضي كما يعرفها (جمال محمد علي F □) "هي تغيير مقصود ومنظم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في المجال الرياضي بطرق الإدارة العلمية وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل المشكلات التي تواجهها رفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية والارتقاء بالمستوى الرياضي وأيضاً الارتقاء بفكر وعمل العاملين في المجال الرياضي ولذلك فإن الطموح والتغيير إلى الأحسن والأفضل هو جوهر كل تطور وارتقاء والتنمية الإدارية هي عملية تغيير إيجابي ومخطط هادف إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية في سلوك العاملين في مجال التربية الرياضية (معلمي التربية الرياضية - المدربين - الإداريين)" (0) .

- - أبعاد التنمية الإدارية في المجال الرياضي: تن للتسمية الادارية في المجال الرياضي ثلاث ابعاد رئيسية⁽⁰⁾ تهدف الى تطويرها وكما موضحة في الشكل ():-



شكل ()

أبعاد التنمية الإدارية (تصميم الباحث)

اولا : تطوير العنصر البشري

ان اهم الخطوات التي يجب أتباعها لتطوير العنصر البشري هي:

جمال محمد علي: لتنمية الادارية في الادارة الرياضية والادارة العامة : 1 القاهرة مركز الكتاب للنشر 2008 .

جمال محمد علي : مرجع سبق ذكره : 2008 : 154-155

- تخطيط السياسة التعليمية (لوائح كليات التربية الرياضية-القوانين واللوائح المنظمة للهيئات الشبابية والرياضية) وربطها بخطة التنمية الادارية للدولة.
- تخطيط سياسة اكااديمية واعداد القادة بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وفي ضوء التقدم الرياضي العالمي
- تخطيط سياسة ونظم الاجور والبدلات والحوافز
- مراجعة الجوانب الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وتأثيرها على العمل في المجال الرياضي.

ثانيا : تطوير النظم الادارية

- ان اهم الاجراءات المتبعة لتطوير النظم الادارية هي :
- مراجعة وتحليل اهداف الهيئات الشبابية والرياضية.
- مراجعة وتحليل الانشطة التي تمارس بالهيئات الشبابية والرياضية.
- تحديث الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة.
- التطوير الاداري لعناصر العملية الادارية بالهيئات الشبابية والرياضية وما تتضمنه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ثالثا : تطوير القوانين واللوائح

ويشتمل على :

- تطوير القوانين التي تحكم الهيئات الشبابية والرياضية.
- تطوير اللوائح التي تحكم سير العمل في الهيئات الشبابية والرياضية.

٢-٣ مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية

يعد التخطيط احد الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة، لماله من أهمية في تحقيق التنمية، فهو الأساس والمنتطلب الرئيسي للتنمية الإدارية، وأول من تناول فكرة التخطيط هو النرويجي كريستيان (Kristian) في دراساته وأبحاثه التي قدمها عام ١٩١٠^(١) بما أن التخطيط هو عمل فكري يخص المستقبل ويعني رسم خطوات العمل المستقبلي ومتابعة تنفيذه وتحسينها عند الحاجة لجعل نتائجها إيجابية قدر الإمكان، لذا فالتخطيط ليس رسم طريق العمل المستقبلي فحسب وإنما رسم الخطوات الصحيحة للوصول إلى نتائج إيجابية وهذا هو الهدف الأساسي لعملية التخطيط^(٢).

وتتباين تطبيقات الدول في إيجاد خطط للتنمية الإدارية نظراً لاختلاف أهدافها وإمكانياتها. إذ تتباين الدول حضارياً وفي التحديات التي تواجهها وكذلك الإمكانيات المتاحة لديها . ولكن على الرغم من ذلك فهي لا تختلف كثيراً في إتباعها ميكانيكيه معينه.

^١ موسى اللوزي: التنمية الإدارية، عمان، وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٩١.

^٢ بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال /١٧ عمان / الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ١١١٧.

فعلية يجب أن تتم دراسة وتحليل الأوضاع السائدة في الدولة وتحديد الأهداف العامة والمبادئ الأساسية لخطة التنمية الإدارية ، وبعد ذلك يقوم المخطط بدراسة آثار الخطط السابقة وما كانت تحمل من أهداف لكي يضع أهدافاً بديلة تخدم عملية التنمية الإدارية ، ولغرض تنفيذ الخطط التي وضعت لابد من توفير الموارد اللازمة لنجاح الخطط الموضوعية ، وبعد ذلك تتم تهيئة الخطط بشكلها النهائي لتعرض على الجهات المسؤولة كي تحض بالمصادقة عليها وإقرارها ، ثم يتم تطبيق الخطة بالزمن المحدد لها وما أن بدأت عملية التنفيذ رافقتها عملية المتابعة لمعرفة سير عمل تنفيذ الخطة وتقييم اعوجاجها^(١) .

فاللتنمية الإدارية جزء أساسي من خطط التنمية ومحور فعال وبعد رئيسي في استراتيجية التنمية الشاملة لبلد من البلدان فاستراتيجية التنمية الإدارية التي لا بد من تبنيها وما هي سوى استراتيجية جزئية من استراتيجية أعم وأشمل هي الاستراتيجية التنموية الشاملة أو الكلية بكل أبعادها (الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والإدارية والعلمية) حيث تشكل لأبعادها المتنوعة المتعددة هذه كلاً متكاملًا تتداخل عناصره وتترابط محاوره وتتشابك مكوناته في علاقات متبادلة حتى تشكل هذا الكل المنسجم المتناغم المتكامل^(٢) .

وفي ضوء ما سبق من آراء ومفاهيم يرى الباحث أن عملية التنمية الإدارية هي عملية تغيير وتطوير مستمرة فلهذا تحتاج إلى خطط معده مسبقا تحدد الأهداف وترسم مستقبل المنظمة في ضوء إمكانياتها البشرية والفنية وطبيعة أنظمتها الإدارية من اجل تحقيق عوامل النجاح .

٢-٤ منتديات الشباب والرياضة

إن منتديات الشباب والرياضة المنبثقة من مديريات الشباب والرياضة في محافظات العراق كافة والتابعة إلى وزارة الشباب والرياضة ، يرتادها الشباب من مختلف الفئات العمرية لممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والعلمية والاجتماعية كل حسب هوايته الخاصة وقدراته الفردية ، إذ تحتوي هذه المنتديات على أقسام خاصة بكل نشاط ويقوم على رئاسة كل قسم مشرف ينظم عمله الإداري والفني ويعمل على تهيئة وتطوير الكادر الإداري والفني بما يسهم في تطبيق مفردات خطة الأنشطة السنوية التي تعدها دوائر الوزارة التخصصية^(٣) .

٣ - منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

٣-١ منهج البحث :واستخدم الباحث المنهج الوصفي ذي الأسلوب المسحي لأنه الأكثر ملائمة لطبيعة المشكلة وتحقيق أهداف البحث.

^١ غسان محمد عبد السادة الموالشي : بناء مقياس للتنمية الإدارية في الاتحادات الرياضية المركزية (رسالة ماجستير)كلية التربية الرياضية جامعة بغداد 2010. ص٣٩

^٢ عبد الرحمن تيشوري: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=54077> 20/10/2012

^٣ نعيم عبد الحسين بريسم: "منتديات الشباب في العراق بين الواقع والطموح" مجلة علوم التربية الرياضية المجلد الأول العدد التاسع " ٢٠٠٨. ص١٤٩

٣-٢ مجتمع البحث وعينته: لذا تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية والتي تكونت من (٥٠٤) من الإداريين والمشرفين العاملين في منتديات الشباب والرياضة التابعة الى مديريات الشباب والرياضة للمنطقتين الوسطى والجنوبية اذ شمل البحث (٦٣) منتدى ضمن مجتمع البحث. وتم توزيع عينة البحث لما يتطلبه بناء وتصميم المقياس وتطبيقه الى عينة التطبيق الاولي وعينة البناء وعينة التطبيق.

٣-٣ أدوات البحث : تعد الأدوات التي يستخدمها الباحث عنصراً أساسياً يستعين به لحل مشكلة بحثه و أدوات البحث "هي الوسيلة أو الطريق التي يستطيع بها الباحث حل مشكلة ما، إذ مهما كانت تلك الأدوات من بيانات وعينات وأجهزة"^(١).

واستعان الباحث في الحصول على البيانات بالوسائل التالية :

٣-٣-١ وسائل جمع المعلومات

- الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)
- مقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية في منتديات الشباب والرياضة في الملحق ١
- المقابلات الشخصية
- المصادر العربية والأجنبية
- المكتبة الافتراضية

٣-٤ خطوات التصميم والبناء والإجراءات الميدانية

٣-٤-١ إعداد الصيغة الأولية للمقياس

قام الباحث بالاطلاع على المصادر والمراجع العلمية والدراسات السابقة التي تخص علم الإدارة العامة والإدارة الرياضية وبعض المقاييس والاستعانة بأراء بعض الخبراء في هذا المجال من خلال المقابلات الشخصية تم تحديد ٧ مجالات وهي (الرؤيا الاستراتيجية ، التفكير الاستراتيجي الهيكل التنظيمي) المهارات والمعلومات (السلوك والاتجاهات) الاتصال (التقويم).

٣-٤-٢ تحديد مجالات المقياس

تم عرض مجالات المقياس على ذوي الخبرة والاختصاص في التربية الرياضية وعلم الإدارة وعلم النفس والاختبارات والمقياس وكان عددهم (١٧) خبير و مختص (ذلك لتحديد المجالات الرئيسية لبناء مقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية في منتديات الشباب والرياضة) وبيان صلاحية المجالات وإبداء أي ملاحظات ملحق(٦) مرفق (١).

^١ وجيه محبوب: البحث العلمي ومناهجه مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد : 2003 ص163.

وبعد تحليل الإجابات وذلك باستخدام النسبة المئوية لاتفاق رأي الخبراء تحددت مجالات المقياس المذكور من خلال اعتماد الباحث على نسبة قبول رأي الخبراء على المجالات (٧٥٪ فأكثر) فقد تم استبعاد مجال (التفكير الاستراتيجي) ذلك لحصولها على نسبة رفض أكثر من ٧٥٪

٣-٤-٣ إعداد الصيغة الأولية للمقياس

قام الباحث بصياغة الفقرات للمقياس وقد حاول الباحث إن يراعي سهولة ووضوح مضمونها وعدم اختلاف الأفراد في تفسيرها وقصرها وهكذا فقد بلغ عدد الفقرات بصيغتها الأولية بما يأتي:

قام الباحث بصياغة (١٤٨) فقرة موزعة على (٦) مجالات

٣-٤-٣-١ تحديد أسلوب وأسس صياغة الفقرات

اعتمد الباحث في صياغته للفقرات على أسلوب (ليكرت) حيث يعد من الأساليب الشائعة في القياس^(١).

٣-٤-٣-٢ عرض فقرات المقياس على المحكمين

بعد أن اعد المقياس بصيغته الأولية والذي احتوى على (١٤٨) فقره موزعة على ست مجالات قام الباحث بما يلي:

أولاً: تم عرض المقياس بصيغته الأولية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الرياضية والإدارية والنفسية* : وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية فقرات المقياس ومدى مناسبتها لمقياس ما وضعت له فضلا عن تقويم وتعديل الفقرات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون.

قام الباحث بتحليل نتائج الاستبيان مستخدماً النسبة المئوية كمعيار لقبول أو استبعاد فقرات المقياس، حيث قبلت الفقرات التي يتفق عليها (٧٥%) فأكثر من المحكمين على إنها صالحة ومناسبة للمقياس ويشير (بلوم) "إن على الباحث الحصول على موافقة بنسبة (٧٥%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق"^(٢). وقد حصل الباحث على نسبة الاتفاق وقد استخدم الباحث (مربع كاي) إذ اظهر أن نسبة (٧٥%) فأكثر مقبولة عند حصول الفقرة عليها علما ان قيمة مربع كاي المحسوبة عند مستوى احتمالي (٠.٠٥) ودرجة حرية (١) تساوي (٤.٢٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣.٨٤) مما يدل على معنوية هذه النسبة وهي تمثل (١٥) خبيراً من أصل (٢٠) خبيراً.

وأصبح عدد الفقرات بعد الحذف (١١٤) فقرة توزعت على مجالات المقياس.

^١ شاكر مبدر جاسم: نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن مطابع التعليم العالي، جامعة البصرة، 1990 ص144.

* ملحق (4) .

^٢ بلوم بنيامين (وآخرون). تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني. ترجمة محمد أمين المفتي (وآخرون) القاهرة: مطابع المكتب المصري الحديث، 1983

٣-٤-٣-٣ تصحيح فقرات المقياس

يقصد بتصحيح المقياس، الحصول على الدرجة الكلية للفرد التي تحسب عن طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على سلم التقدير، وبما أن الفقرات قد صيغت بالاتجاه الإيجابي فقد أعطي الوزن للفقرات كما في الجدول أدناه.

جدول (١)

يبين أسلوب تصحيح فقرات المقياس

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	اتجاه الفقرة
١	٢	٣	٤	٥	إيجابي

عندما توضع لكل فقرة حسب الجدول (١) الوزن المحدد لها مسبقاً تجمع الأوزان لكل الفقرات وتكون النتيجة هي الدرجة التي تعبر عن مدى نجاح التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية في منتديات الشباب والرياضة .

٣-٤-٣-٤ إعداد المقياس بصيغته النهائية

بعد أن حددت فقرات المقياس. قام الباحث بالإجراءات الآتية:

١- إيضاح الغرض من المقياس وهو التعرف على التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية في منتديات الشباب والرياضة.

٢- كتابة التعليمات بعبارات قصيرة ومفهومة ويتم فيها إيضاح طريقة الإجابة عن فقرات المقياس.

٣- إن المعلومات المقدمة تكون لأغراض البحث العلمي فقط.

٣-٥ التجربة الاستطلاعية

بعد إن أصبح المقياس جاهز للتطبيق قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية قبل التطبيق النهائي للبحث بوقت ملائم وذلك من خلال تطبيق المقياس (مقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية في منتديات الشباب والرياضة) وعلى عينة مكونة من (١٥) إداريين ومشرفين من العاملين في منتديات الشباب والرياضة في تاريخ (٢ / ١٠ / ٢٠١٢) . لغرض تهيئة أسباب النجاح عند تطبيق الاختبار الرئيسي على عينة البحث لغرض التأكد من فهم العينة لفقرات المقياس ومن اجل تلافي أي أخطاء أو صعوبة عند التطبيق خلال الاختبار الرئيسي للبحث/

٣-٦ تجربة تطبيق فقرات المقياس على عينة البناء

إن الغرض من إجراء هذه التجربة هو تطبيق المقياس (مقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية في منتديات الشباب والرياضة) بصيغته النهائية بتاريخ (١٤ / ١٠ / ٢٠١٢) لغاية (٢٨ / ١١ / ٢٠١٢) بهدف تحليل الفقرات إحصائياً "وتتضمن هذه العملية الكشف عن مستوى صعوبة الفقرة وقوة تمييز الفقرة وفعالية البدائل في فقرات الاختبار" (١) . ولأجل تحقيق ذلك تم تطبيق المقياس على

١ عبد الجليل ابراهيم وآخرون : علم النفس التربوي ط3 بغداد مطبعة وزارة التربية 1987م ص74 .

عينة البناء وهم الإداريين والمشرفين في منتديات الشباب والرياضة المحافظات الوسطى والجنوبية والبالغ عددهم (٣٠٠) اداري وبعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارات والإجابة عليها تم تدقيق كل استمارة للتأكد من الإجابة عليها وبالصورة المطلوبة.

٧-٣ تحليل الفقرات إحصائياً

إن الهدف من تحليل فقرات المقياس إحصائياً هو تحسين نوعية الاختبار من خلال اكتشاف ضعف الفقرة ومن ثم العمل على إعادة صياغتها أو استبعادها إن لم تكن صالحة^(٢).

١-٧-٣ أسلوب المجموعات المتطرفة

يعد التمييز من الخصائص السيكمترية (القياسية) التي تدل على قدرة فقرات المقياس على التمييز بين المفحوصين لكي يتمكن المقياس من الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد في السمة المقاسة التي يقوم عليها أساساً القياس النفسي^(٣). لأنها تميز بين الأفراد الذين يحصلون على درجات مرتفعة في السمة التي تقيسها الفقرات كلها . عن الأفراد الذين يحصلون على درجات منخفضة . ولتحقيق ذلك آتدأ الباحث أسلوب المجموعتين الطرفيتين في حساب القدرة التمييزية للفقرات باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) . إذ يشير (بسام العمري وفؤاد مصطفى)^(٤) نقلاً عن (Eble) إلى "أنَّ الهدف من تحليل الفقرات للإبقاء على الفقرات ذات التمييز العالي وهي الفقرات الجيدة في الإختبار". إن الكشف عن القوة التمييزية يجري من خلال معرفة الدرجة الكلية لإجابة أفراد العينة قيد الدراسة ثم يتم ترتيب الاستمارات تنازلياً ، بعدها يتم اختيار مجموعتين طرفيتين بواقع ٢٧% من العينة الكلية التي أخضعت للقياس ، مجموعة عليا ممثلة بالأفراد الحاصلين على أعلى الدرجات، ومجموعة دنيا ممثلة بالأفراد الحاصلين على أوطأ الدرجات"^(٥) وبذلك تكونت لدى الباحث مجموعتين عليا ودنيا قوام كل منهما (٨١) إدارياً ولحساب قوة تمييز الفقرة تم استخدام قانون (ت) وبدرجة حرية (١٦٠) وبعد تطبيق العمليات الإحصائية لاستخرج قيمة t-test وعند مقارنتها مع قيمة (ت الجدولية) البالغة (١,٩٨) تحت مستوى دلالة (٠.٠٥) وتحت درجة حرية (١٦٠)^(١) فقد استبعدت الفقرات ادناه من القياس وكان عددها (١٧) إذ اصبح عدد فقرات المقياس (٩٧) فقرة .

٢-٧-٣ معامل الاتساق الداخلي

^١ Scannel.D : **Tsting and measurement in the classroom**. Boston, Houghton-(1975)p 55

^٢ Anastasi & Susan , urbina : **psychological festing**, New Jersey, prentice hall , 1997 , p. 182

^٤ بسام العمري وفؤاد مصطفى السلمان ؛ درجة تحقيق حاجات الإنسان بالزمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية : (مجلة دراسات عليا عمّان الأردن المجلة 323 العلوم التربوية3 العدد الأول 3 1996م) ص 155.

^٥ عبد الله الصمادي وماهر الدرايع : **القياس والتقييم النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق**، عمّان دار 1996 2003 (ص 155

^١ دلال القاضي و محمود البياتي: **منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss** عمان دار الحامد 2008م ص 321 .

إن القوة التمييزية للفقرات لا تحدد مدى تجانسها في قياس الظاهرة الموضوعية لقياسها إذ يجوز أن تكون هناك فقرات متقاربة في قوتها التمييزية لكنها تقيس أبعاد سلوكية مختلفة .

إن هذا الأسلوب يبين لنا مدى تجانس الفقرات إذ ربما تكون هناك فقرات متقاربة لكنها تقيس أبعاد مختلفة لذا يستخدم معامل الاتساق الداخلي لتحقيق هذا وقد استخدم الباحث معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد العينة على كل فقرة وبين درجاتهم على المقياس ككل بواسطة الحقيبة الإحصائية (SPSS) وبعد إتمام التحليل الإحصائي للمقياس فقد تم استبعاد (٩) فقرات لعدم وجود ارتباط مقارنة بالقيمة الجدولية البالغة (٠.١١٣) وبدرجة حرية (٢٩٨) (وبعد اتمام المعالجات الإحصائية للمقياس بطريقة الاتساق الداخلي فقد استبعدت الفقرات من القياس وكان عددها (٩)

٣-٨ مؤشرات صدق وثبات المقياس

٣-٨-١ صدق المقياس

والصدق هو مفهوم مهم في مجال القياس ويعتبر دليل يشير إذا كان الاختبار يقيس القضية المراد قياسها ، ويكون الاختبار صادقاً إذا نجح في قياس مدى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها عرفته (ليلي السيد فرحات) بأنه "الدرجة التي تقيس بها الاختبار أو المقياس الشيء المراد قياسه"^(٢). وللصدق أنواع عدة ولقد عمد الباحث إلى التحقق من صدق المقياس من خلال:

أولاً - صدق المحكمين: يحسب هذا الصدق بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يجري عليه الاختبار، فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، وبذلك يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء^(٣) ولقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما قام الباحث بعرض المقياس وفقراته على مجموعة من الخبراء لإقرار صلاحيته وتقدير مدى قياس كل فقرة لمكونات كل مجال، وبذلك تم قبول الفقرات التي حصلت على موافقة الخبراء وحذفت الفقرات الغير صادقة.

ثانياً- صدق البناء : يعد صدق البناء من أكثر أنواع الصدق ملائمة لبناء المقاييس لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الفقرات مع الخاصية أو المفهوم المراد قياسه^(٤). وقد تحقق الباحث من صدق البناء في مقياس بحثه الحالي من خلال مؤشرات هي:

١- أسلوب المجموعات المتطرفة: يتوصل إليه عن طريق تمييز الفقرات في المقياس الحالي فقد تم التحقق من ذلك عندما حسبت القوة التمييزية للفقرات بإسلوب المجموعتين المتطرفتين وباستخدام الاختبار التائي-T (test) إذ تراوحت قيمة T المحتسبة بين (0.156941-13.96908) وبمقارنتها بقيمة T الجدولية البالغة (١,٩٨) نجد انه تم استخراج الفقرات المميزة واستبعاد (١٧) فقرة من الفقرات غير المميزة.

^٢ ليلي السيد فرحات: القياس المعرفي الرياضي القاهرة مركز الكتاب للنشر 2001م ص 67 .

^٣ خير الدين علي عويس وعصام الهلالي: الاجتماع الرياضي القاهرة، دار الفكر العربي، 1997. ص55.

^٤ سمرد أحمد موسى: بناء مقياس لتقويم دور المدرب في العملية التدريبية من وجهة نظر لاعبي أندية الدرجة الأولى بكرة القدم، رسالة ماجستير، جامعة بغداد - كلية التربية الرياضية، 2003 ص42.

٢- صدق المحك الداخلي: واعتمد الباحث على هذه الطريقة (كونها تمتاز بأنها تقدم لنا مقياساً متجانساً بحيث تقيس كل فقرة البعد الذي يقيسه المقياس ككل- كما أن لها القدرة على إبراز الترابط بين مواقف المقياس)^(١) إذ أن من (مؤشرات صدق المقياس ارتباط درجة كل فقرة في المقياس بمحك داخلي وهو درجة المقياس ككل)^(٢) وقد تحقق للباحث هذا النوع من الصدق، من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي ٢-٨-٣ الثبات: يعد الثبات من العناصر الأساسية في إعداد الاختبارات وأعداد نتائجها ويعني " استقرار النتائج عند إعادة تطبيق الإختبار على الأفراد والمحافظة على التباين الحقيقي للإختبار " (٣) اي إن الاختبار أو المقياس الذي يمتاز بالثبات هو الذي يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على الأفراد أنفسهم وفي نفس الظروف^(٤). وهناك عدة طرق يمكن من خلالها استخراج معامل الثبات وقد أختار الباحث من بينها طريقتين هما :

اولاً : طريقة التجزئة النصفية. تم تجزئة فقرات المقياس الى نصفين بحيث اصبح عدد فقرات كل نصف (٤٤) فقرة وحسب تسلسل الفقرات الى فردي وزوجي وبعدها تم استخراج معامل الارتباط بين مجموع درجات النصفين بطريقة بيرسون من القيم الخام ، وبلغ معامل الارتباط بين النصفين (٠,٨٥٦)، إلا إن هذه القيم تمثل معامل ثبات نصف الاختبار لذلك يتعين تعديل معامل الثبات وتصحيحه حتى نحصل على معامل ثبات الاختبار ككل وعليه استخدم الباحث معادلة (سبيرمان. براون) لتصحيح معامل الارتباط وبعد التصحيح أصبح معامل الثبات (٠,٩٢٣) وهو معامل ثبات عال يمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات الاختبار.

ثانياً : طريقة الفا كرونباخ. لقد استخدم الباحث هذه الطريقة نظراً " لكونها تُستخدم في أي نوع من أنواع الأسئلة الموضوعية والمقالية"^(٥) إذ تم استخراج الثبات بهذه الطريقة من خلال تطبيق معادلة كرونباخ على أفراد عينة البناء البالغة (٣٠٠) اداري باستخدام الحقيبة الاحصائية (SPSS) اذ تبين أن قيمة معامل الثبات تساوي (٠,٩٣٦) وهو مؤشر ثبات عال .

٣-٨-٣ الموضوعية. في المجال الرياضي لا بد من ايضاح التعليمات الخاصة بتطبيق الاختبار (المقياس) من حيث اجراءاته ، إدارته ، تسجيل النتائج^(١) . وبما إن المقياس يحتوي على المفتاح للتصحيح فإنه يعتبر موضوعياً.

١ باسم نزهة السامرائي وطارق حميد البلداوي: بناء مقياس الاتجاهات للطلبة نحو مهنة التدريس: المجلة العربية للبحوث التربوية: العدد (7): 1987. ص96.

٢ فؤاد ابو حطب وسيد احمد عثمان: التقويم النفسي 6 القاهرة مكتبة الانجلو مصرية 1973 ص104.

٣ عصام النمر: القياس والتقويم في التربية الخاصة عمان دار اليازوري للطباعة 2008 م ص77 .

٤ موفق أسعد : الاختبارات والتكتيك بكره القدم: الاردن : دار دجلة 2007 م ص22 .

٥ صالح ارشد العقبلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج (Spss) ط1 عمان دار الشروق للنشر 1988 م ص282 .

١ ليلي السيد فرحات : مصدر سبق ذكره 2007 م ص169 .

٣-٨-٤ معامل الالتواء . ان اغلب توزيعات العينات ليست متماثلة تماماً وقد تميل الى أحد الجانبين للقيمة العظمى بمعدل أكثر من الآخر ، وهذا الحيود عن التماثل يطلق عليه الالتواء ^(٢) . فاذا كانت قيم المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة ، فأن توزيع هذا المتغير ملتوياً نحو اليمين ويسمى موجب الالتواء اما اذا كان العكس فيكون سالب الالتواء ^(٣) . وللتعرف على مدى قرب او بعد إجابات العينة من التوزيع الطبيعي قام الباحث بحساب معامل الالتواء . كما مبين في الجدول (٢)

جدول (٢)

يبين معامل الالتواء لمقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية في مننديات الشباب والرياضة

معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي	المعاملات الاحصائية
٠,٨٥٤	٣٦,٩٠	٢٨٨	٢٩٤,٨٤٣	

٣-٩ الدرجات المعيارية للمقياس

أن الدرجات الأولية (البيانات الخام) لا تكون ذات فائدة ، ما لم تتم مقارنتها بدرجة أخرى ، فهذه الدرجات وحدها لا تعطينا فكرة عن مستوى ما تم قياسه الا بمقارنتها بدرجات معيارية. وعليه لابد من التعامل إحصائياً مع الدرجة الخام لتحويلها إلى درجة معيارية . والدرجة المعيارية "هي درجة يعبر فيها عن درجة كل فرد على أساس عدد وحدات الانحراف المعياري لدرجته عن المتوسط"^(٤) .

وللحصول على الدرجات المعيارية قام الباحث باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ليتم تطبيق معادلة الدرجة المعيارية الزائفة وبعدها يتم معالجة الدرجات الزائفة السالبة بتحويلها الى درجات تائية وهي "عبارة عن درجة معيارية متوسطها (٥٠) وانحرافها المعياري (١٠) وتستخدم في تحويل الدرجات الخام الى درجات يمكن جمعها لغرض مقارنتها وتسهيل تفسيرها (وتمتاز هذه الدرجة بأنها لا تتضمن قيماً سالبة " ^(١١) ٣-١٠ المستويات المعيارية للمقياس .

استخدم الباحث منحني التوزيع الطبيعي(كاوس) والذي يتوقف الحصول على منحني التوزيع الاعتمالي للبيانات على طبيعة العينة وعددها ومدى مناسبة الاختبارات لهذه العينة ، فكلما زاد حجم العينة وكانت الاختبارات مناسبة اقتربنا عند توزيع البيانات من شكل المنحني الاعتمالي ^(٢٢) .

^١ وديع ياسين محمد و حسن محمد عبد : التطبيقات واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية : الموصل : دار الكتب للطباعة 1999: والنشر ص178 .

^٢ علي سلوم ومازن حسن جاسم : الاحصاء وتطبيقاته في المجال الرياضي باستخدام برنامج spss : النجف الاشرف : مطبعة الغري الحديثة 2008م ص137 .

<http://www.iraqacad.org.net>. 15/2/2013

^١ علي سموم : مبادئ الطرق الاحصائية في التربية الرياضية : بغداد 2007م 96 .

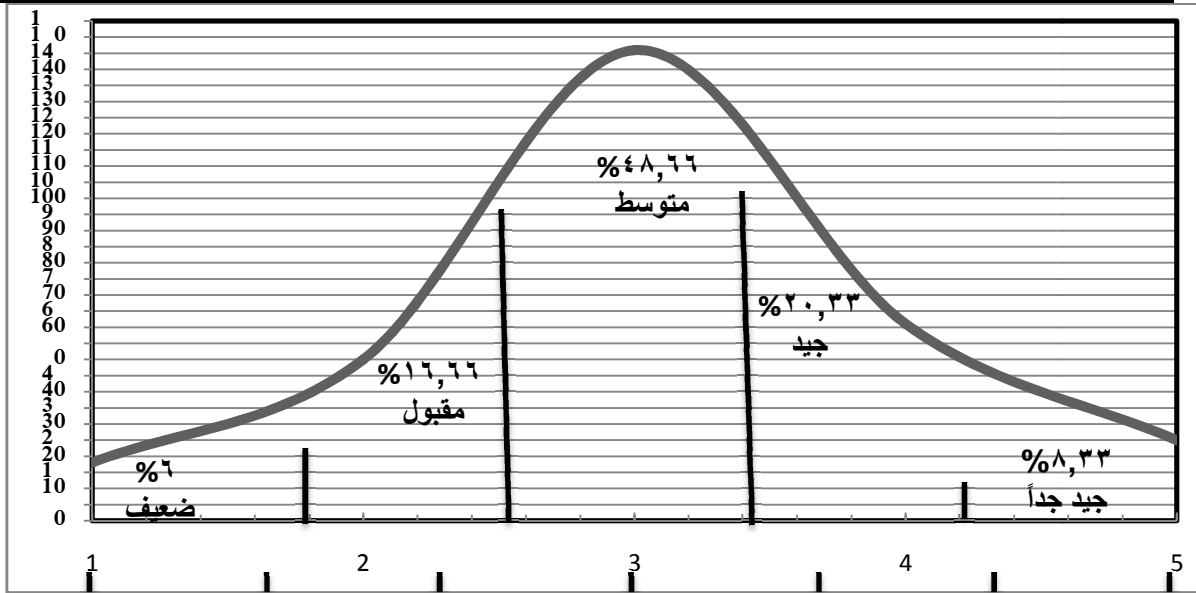
^٢ وديع ياسين محمد و حسن محمد عبد : مرجع سيق ذكره: 1999م ص165 .

وقد اختار الباحث أن تكون هناك خمس مستويات لمقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية وتقسم الدرجات المعيارية إلى () درجات ، والدرجات المعيارية المعدلة تتكون من () (درجة) ، فان المستوى الواحد 1,5 وحدة معيارية درجة معيارية معدلة .وكما موضح في الشكل (.) ومبين في الجدول () .

()

جدول لعينة البناء يبين الدرجات المعيارية والدرجات المعدلة والدرجات الخام والمستويات

المستويات	الدرجة المعيارية	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة الخام	العدد	النسبة المئوية
عالي جداً	1,5+_++	-	a65-a65		% ,
عالي	1,5+_1,5+	-	a65-a65		%□□,
متوسط	1,5-_1,5+	-	a65-a65	a65	%□□,
منخفض	1,5-_1,5-	-	a65-a65		%□□,
منخفض جداً	_ _1,5-	-	--a65		%%



-	صفر	++	++	++
-	-	-	--	--
-	a, -	صفر	,	++
-	-	-	,	,
-	-	-	-	-

جيد جداً | جيد | متوسط | منخفض | منخفض جداً

شكل (٢)

يبين الدرجات والمستويات المعيارية والدرجات الخام لمقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية في منتديات الشباب والرياضة ومجالاته .

٣-١١ التطبيق النهائي للمقياس

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات تصميم المقياس أصبح المقياس جاهزاً للتطبيق ومكوناً من (٨٨) فقرة موزعة على ست مجالات حيث ضم المجال الأول مجال الرؤيا المستقبلية (١٥) فقرة ومجال الهيكل التنظيمي (١٦) فقرة ومجال المهارات والمعلومات (١٥) فقرة ومجال السلوك والاتجاهات (١٥) فقرة ومجال مهارات الاتصال (١٤) فقرة ومجال التقييم (١٣) فقرة . حيث قام الباحث بتطبيق المقياس بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (١٧٧) إدارياً ومشرفاً يعملون في منتديات الشباب والرياضة . بتاريخ (٢٠١٣/١/٢ - ٢٠١٣/٢/٢٤) وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع البيانات في استمارة خاصة إذ أصبح لكل إداري درجة خاصة به.

٣-١٢ الوسائل الإحصائية . وقد استخدم الباحث نظام (SPSS) للمعلومات الإحصائية وبرنامج اكسل .

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

٤-١ عرض نتائج مستويات مجال الهيكل التنظيمي وتحليلها ومناقشتها

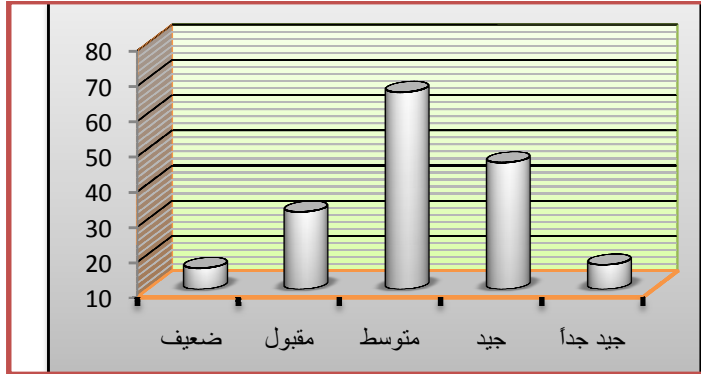
جدول (٤)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لعينة التطبيق في مجال الهيكل التنظيمي

المستويات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
جيد	٩,٤٥	٦٣,٤٨

إذ ظهر من خلال الجدول في اعلاه ان محور الهيكل التنظيمي قد وقعت عينة التطبيق في المستوى جيد وهذا يدل على اهمية التخطيط الجيد في بناء الهيكل التنظيمي لمنتديات الشباب وهذا ما اكده (نداء محمد لصوص) " لزيادة فعالية التخطيط يجب مراعاة توفير الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق اهداف الخطة الموضوعية " ^(١) ويعزو الباحث ذلك لكفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية في وزارة الشباب والرياضة والمخطط التكراري يوضح ذلك علماً ان عدد الفقرات لمجال الهيكل التنظيمي (١٦) فقرة .

^١ نداء محمد لصوص : التنظيم الاداري عمان دار احنادين للنشر والتوزيع ٢٠٠٧ ص ٤٩.



شكل ()

يوضح التوزيع لعينة التطبيق لمجال الهيكل التنظيمي

جدول ()

يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لمحور الهيكل التنظيمي

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
-	جيد جداً		, :
-	جيد		,
-	متوسط		,
-	مقبول		,
- فما	ضعيف		, :

يتبين من الشكل () ان العينة توزعت على عدة مستويات في مجال الهيكل التنظيمي ويبين الجدول () ان عدد الإداريين في مستوى جيد جداً () إدارياً بلغوا هذا المستوى أي ما نسبته (%). أما المستوى جيد فكان عدد الإداريين الذين بلغوا هذا المستوى () إدارياً أي ما نسبته (%). أما المستوى متوسط فكان عدد الإداريين الذين بلغوا هذا المستوى () إدارياً أي ما نسبته (%). والمستوى مقبول () إدارياً أي ما نسبته (%) والمستوى ضعيف () أي ما نسبته (%). ومن خلال هذه النتائج يتبين ان عينة التطبيق وقعت في مستوى (جيد جداً) () و (جيد) ويعزو الباحث ذلك الى الاهتمام الكبير الذي توليه الوزارة ومديريات الشباب والرياضة بضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح وموثق ومعلوم لدى جميع الافراد العاملين في منتديات الشباب والرياضة .

"قالهيكال التنظيمي يؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات وأبعاد النزاعات حول الاختصاصات ويساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية وتحديد النشاطات" (١) وهذا ما ظهر جليا من خلال الزيارات التي قام بها الباحث إلى مواقع منتديات الشباب والرياضة وملاحظته بوجود لوحة مثبته توضح مخطط للهيكال التنظيمي داخل المنتدى . إضافة إلى ذلك يرى الباحث مراعاة مبدأ التخصص في إدارة الأقسام الرياضية والفنية والعلمية في المنتديات وذلك من قبل أشخاص أكاديميين كلا حسب تخصصه والذي له دور كبير في إدارة القسم المشرف عليه بشكل علمي وإيجابي W وهذا ما تشير إليه (نداء محمد) "إن أهم الخصائص في التنظيم هو الاستفادة من التخصص الأمر الذي يحقق سرعة في الإنجاز وإتقان العمل وخفض التكاليف" (٢) أن عينة التطبيق وقع في المستوى (متوسط) ويعزو الباحث سبب ذلك إلى الافتقار لمنهجية واضحة ومعتمده تعمل على تعديل الأنظمة واللوائح حسب المتغيرات البيئية والاجتماعية والسياسية الطارئة والمتغيرة) ويرى الباحث أيضا وحسب آراء العينة أن عملية التدرج الوظيفي لا تعتمد بشكل كبير على المقدرة والكفاءة العلمية التي يمتلكها الشخص إنما هناك ظروف اجتماعية وسياسية تحكم هذه القضية (إضافة أن الإداريين في منتديات الشباب والرياضة لا يساهمون بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بتحقيق أهداف العمل .

وهذا ما يؤكد (موسى اللوزي) "حيث يعتمد نجاح الوزارات في بناء هيكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكال التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها" (١).

ووقعت عينة التطبيق في المستوى (مقبول) و (ضعيف) ويعزو الباحث سبب ذلك الى تداخل بعض الصلاحيات وضعف التفويض والتي تعمل على تقييد وتضييق مجال الابداع وحرية اتخاذ بعض القرارات الهامة التي تخص العمل ويعمل التفويض على تعزيز زيادة فاعلية الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة المناسبة، فالأفراد المخولون بالسلطة، يتصرفون بحب تجاه المؤسسة أكثر ، فالموظفون الذين لا يتمتعون بأي سلطة في اتخاذ القرارات لا يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة بنفس مستوى الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة.

وهذا ما أكده (Mullins&Laurie) وذلك " أن السلطة تحت الموظفين على بذل كل طاقاتهم ، فبتفويض الموظفين السلطة اللازمة لأخذ القرارات يشعر الموظفون بأنهم حصلوا على مكافآت داخلية معنوية تساعدهم على العمل لتحقيق نجاح المؤسسة وتقدمها. فمثل هؤلاء الموظفين يعتبرون أنفسهم جزءا من المؤسسة من خلال إسهاماتهم التي يقومون بها." (٢)

^١ موسى اللوزي : التنظيم واجراءات العمل الاسكندرية دار وائل للنشر ط ٢٠٠٢ ص ٥٣

^٢ نداء محمد لصوص : مرجع سبق ذكره ص ٦١

^١ موسى اللوزي : مرجع سبق ذكره : ٢٠٠٢ ص ٥٣

(كما يعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية من خلال إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع إكساب مهارات وخبرات جديدة)^(٣)

إضافة إن الكثير من القوانين والأنظمة واللوائح، بمرور الزمن هي غير ملائمة لأوضاع المنظمات، وعقبة في سبيل تحقيق أهدافها، ومشكلة من المشكلات الإدارية، وذلك بما يحتويه من تعقيدات، وما تضعه من قيود على الأعمال. ولذا فلا بد من تعديلها وتطويرها، وتوفير المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة .

فيرى الباحث ضرورة أن تولي الوزارة أهمية لمتابعة قوانينها والسعي الحثيث الى تحديث اللوائح بما يتناسب والتطور والتقدم الحضاري الذي يشهده العالم .

المراجع العربية

- * باسم نزهة السامرائي وطارق حميد البلداوي: بناء مقياس الاتجاهات للطلبة نحو مهنة التدريب: المجلة العربية للبحوث التربوية: العدد (7): 1987.
- * بسام العمري وفؤاد مصطفى السلطان ؛ درجة تحقيق حاجات الإنسان بالزمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية : (مجلة دراسات عليا : عمان الأردن : المجلة 323 العلوم التربوية 3 العدد الأول 3 1996م) .
- * بلوم بنيامين (وآخرون). تقييم تعلم الطالب التجميبي والتكويني. ترجمة محمد أمين المفتي (وآخرون) القاهرة: مطابع المكتب المصري الحديث، 1983.
- * بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال) ١، عمان / الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ، ٢٠٠٠.
- * ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج)، الدار الجامعة الاسكندرية، ٢٠٠٣.
- * جمال محمد علي: التنمية الادارية في الادارة الرياضية والادارة العامة : ط 1 1 القاهرة مركز الكتاب للنشر 2008
- * خير الدين علي عويس وعصام الهلالي: الاجتماع الرياضي، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٧.
- * دلال القاضي و محمود البياتي: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss عمان دار الحامد 2008م .

- * سرمد أحمد موسى: بناء مقياس لتقويم دور المدرب في العملية التدريبية من وجهة نظر لاعبي أندية الدرجة الأولى بكرة القدم، رسالة ماجستير، جامعة بغداد - كلية التربية الرياضية، 2003م.
- * شاكر مبدّر جاسم: نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن مطابع التعليم العالي، جامعة البصرة، 1990.
- * صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج (Spss) ط1 عمان دار الشروق للنشر 1988 م.
- * عبد الجليل ابراهيم وآخرون : علم النفس التربوي ط3 بغداد مطبعة وزارة التربية 1987م .
- * عبد الله الصمادي وماهر الدرابيع : القياس والتقويم النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق، عمان دار 1987 2003 .
- * عصام النمر : القياس والتقويم في التربية الخاصة عمان دار اليازوري للطباعة 2008.
- * علي سلوم ومازن حسن جاسم : الاحصاء وتطبيقاته في المجال الرياضي باستخدام برنامج spss : النجف الاشرف : مطبعة الغري الحديثة 2008.
- * علي سلوم : مبادئ الطرق الاحصائية في التربية الرياضية : بغداد 2007.
- * غسان محمد عبد السادة المواشي : بناء مقياس للتنمية الإدارية في الاتحادات الرياضية المركزية (رسالة ماجستير)) كلية التربية الرياضية جامعة بغداد 2010.
- * فاروق فليح، السيد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر. ٢٠٠٥.
- * فؤاد ابو حطب وسيد احمد عثمان: التقويم النفسي القاهرة مكتبة الانجلو مصرية 1973.
- * ليلى السيد فرحات : القياس المعرفي الرياضي القاهرة مركز الكتاب للنشر 2001.
- * موسى اللوزي : التنظيم واجراءات العمل الاسكندرية دار وائل للنشر ط ١ ٢٠٠٢ .
- * موفق أسعد : الاختبارات والتكتيك بكرة القدم : الاردن : دار دجلة 2007 .
- * نداء محمد لصوص : التنظيم الاداري عمان : دار اجنادين للنشر والتوزيع ٢٠٠٧.
- * نعيم عبد الحسين بريسم: "منتديات الشباب في العراق بين الواقع والطموح" مجلة علوم التربية الرياضية : المجلد الأول العدد التاسع " ٢٠٠٨.
- * وجيه محجوب: البحث العلمي ومناهجه مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد 2003.
- * وديع ياسين محمد و حسن محمد عبد : التطبيقات واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية : الموصل : دار الكتب للطباعة والنشر : 1999.
- المراجع الاجنبية

- * Anastasi & Susan , urbina: **psychological festing** , New Jersey, prentice hall , 1997.
- * Bowman,C : **The Essence of Strategic Management, New York**,London, prentice Hall,1990.
- * Celebi, A & Alsan, A.: **Technology Performance Criteria in Strategic Planning: Case of Dynamic Strategic Planning System Journal: PICMET** Portland International Conference on Management of Engineering&Technology, .2007 .
- * Mullins, Laurie : **Essentials of Organizational Behavior, Book aid international**, Person Prentice Hall. 2008.
- * Scannel.D : **Tsting and measurement in the classroom**. Boston, Houghton-(1975).
- * Wheelen,Thomas.L and Hunger.J.David.J.R,Human:Resouress&personal Management, USA , printer New York,2004.
- * www.iraqacad.orgk.net. 15/2/2013

ملحق (١)

المقياس بصيغته النهائية

م / استبيان

عزيزي (الإداري المشرف) المحترم

تحية طيبة ..

يقوم الباحث بإجراء بحثه الموسوم (قياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية في منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر الاداريين) ولما كنت من المعنيين بهذه الدراسة) يرجى قراءة فقرات المقياس بكل دقه وموضوعية والتأشير بعلامة () أمام الفقرة التي تشعر بأنها توافقك أو لا توافقك .

مثال /

		√			توفر الميزانية الكافية الخاصة بكل نشاط	١
--	--	---	--	--	--	---

شاكرين تعاونكم معنا لخدمة بلدنا العزيز وخدمة للبحث العلمي .

ملاحظة:

- ◎ لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما تكون إجابتك على أساس ما تشعر به .
- ◎ أن المعلومات التي تقدمها تكون لأغراض البحث العلمي فقط .

مقياس التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١	توجد رؤيا مستقبلية نحو التنمية الادارية من القائمين على منتديات الشباب والرياضة					
٢	تمتلك الوزارة والمديرية رؤيا واضحة عن البيئة التي تعمل بها					
٣	تحدد الوزارة والمديرية العملية التخطيطية للمستقبل عن طريق رؤية واضحة					
٤	رؤيا الوزارة والمديرية محفز للإبداع وخلق حالة مرغوب بها وفعالة للتنمية الادارية					
٥	تحدد اهداف الوزارة والمديرية القيم والأخلاقيات للبيئة التي يعملون بها					
٦	وضوح الاهداف لجميع العاملين في المنتدى					
٧	تحدد الوزارة أو المديرية الجوانب التطويرية التي تحتاجها الفئة الإدارية والفنية في المنتدى					
٨	تحدد الوزارة أو المديرية مدة زمنية لحصر الجوانب التي تحتاج إلى تطوير الفئة الإداري والفنية في المنتدى					
٩	توفر الميزانية الكافية الخاصة بكل نشاط					
١٠	وجود منهاج دوري (سنوي) مكتوب للأنشطة الرياضية والفنية					
١١	توفر الامكانيات اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة (ملاعب) (تجهيزات رياضية)					
١٢	تنفيذ الأنشطة وفق الجداول الزمنية المحددة					
١٣	خطة الأنشطة السنوية (الرياضية والثقافية والفنية والعلمية) تحقق طموحات المنتدى .					
١٤	وضعت الوزارة والمديرية خطة تنمية ادارية شاملة للعاملين فيها					
١٥	تنظم الوزارة برامج تدريبية للمشرفين والمدربين والفنيين					
١٦	يوجد هيكل تنظيمي واضح وموثق ومعتمد من قبل الوزارة					
١٧	تحصر ونوثق صلاحيات المسؤولين في المنتدى (مدير، مشرف فني)					
١٨	نشر صلاحيات المسؤولين وتعميمها علي الموظفين					
١٩	تقوم الوزارة بنشر أي تعديلات على الأنظمة وتعميمها علي الموظفين					
٢٠	يراعى مبدأ التخصص في الوظائف الادارية والفنية					
٢١	مراعاة الكفاءة في التدرج الوظيفي					
٢٢	الترقيات تكون على اساس الكفاءة والمقدرة الفنية					
٢٣	المساهمة في القرارات الهامة والمتعلقة بالعمل المباشر					
٢٤	يتم تفويض الصلاحيات للآخرين لمدة معينة بشكل موثق					
٢٥	يسهم تفويض الصلاحيات في تحسين الأداء الوظيفي لمن تم تفويض الصلاحيات لديهم					
٢٦	يبرز أثر تفويض الصلاحيات للآخرين في تبسيط إجراءات العمل					

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
٢٧	يتلقى المديرون تقارير مفصلة لتعيين افضل المرشحين في المناصب الادارية					
٢٨	دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة الهيكل التنظيمي					
٢٩	القواعد والتنظيمات الداخلية للمنتديات تتصف بأنها هادفة					
٣٠	اعادة النظر في الصلاحيات والمسئوليات عند اجراء تغييرات استراتيجية					
٣١	التعديلات في هيكل التنظيم يتناسب في التغييرات الحاصلة في البيئة					
٣٢	يجرى اتصالات مع كافة الأطراف المعنية بالمشكلة قيد الدراسة					
٣٣	التركيز على البعدين الثقافي والاجتماعي عند تحديد أولويات القرار					
٣٤	الفصل بين العلاقات الشخصية ومتطلبات القرار الموضوعي.					
٣٥	يراعى البعدين الاقتصادي والسياسي عند تحديد أولويات واحتياجات القرار					
٣٦	اتخاذ القرارات المناسبة للمشكلات القائمة في ضوء نتائج الأبحاث والدراسات العلمية					
٣٧	الاستعانة بأصحاب الكفاءة والخبرة كلا حسب تخصصه كلما دعت الحاجة في عملية اتخاذ القرار					
٣٨	يتلقى المديرون تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات					
٣٩	اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير عمل الإدارات (وزاره - مديرية - منتدى)					
٤٠	تحرص الإدارة على اطلاع الإداريين على البرامج والخطط التطورية					
٤١	تحرص الإدارة على تأهيل مواردها البشرية باستخدام التقنيات الحديثة في الأجهزة والأدوات					
٤٢	تسعى الإدارة إلى أحداث التغييرات التقنية إيماناً منها بحاجتها بكل ما هو جديد					
٤٣	تنمية المهارات اللازمة لأداء الأعمال الفنية بالهيئة الرياضية					
٤٤	تنمية المهارات القيادية والعمل مع الجماعة					
٤٥	تنمية مهارة القدرة على التخطيط والتنظيم					
٤٦	تنمية القدرة على مواجهة الالتزامات					
٤٧	استخدام كل وسائل التقنيات الحديثة للاتصال (البريد الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي) في الاتصال مع المسؤولين					
٤٨	ان تعلم مهارة الاتصال تزيد من فرص تحقيق اهداف العمل					
٤٩	بيئة العمل تساعد باستمرار لاكتساب مهارات الاتصال					
٥٠	يستخدم الموقع الالكتروني للوزارة كمصدر للمعلومات لتنفيذها					
٥١	الاتصالات المستخدمة تساهم في عملية التنمية الادارية					
٥٢	نظام الاتصالات يواكب التطور والحداثة الذي يشهده العالم					
٥٣	تتخذ خطوات مقصودة لتطوير الاتصالات في المنتديات					

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
٥٤	يتلقى العاملين في المنتدى تدريبا جيدا في مهارات الاتصال					
٥٥	تستخدم لوحة الاعلانات للتفاعل مع الموظفين .					
٥٦	يستخدم صندوق المقترحات (الشكاوي) كقناة اتصال للتواصل مع الادارة والمجتمع					
٥٧	ايصال المعلومات من الادارة الى الموظف في الوقت المناسب					
٥٨	تعبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للموظفين					
٥٩	دعم الوزارة والمديرية لخطط تحديث وسائل الاتصال					
٦٠	توفير الموارد المالية اللازمة لتأمين تقنيات الاتصال الحديثة					
٦١	الاحساس بأن العمل يعطيك دور مهم في المجتمع					
٦٢	الاحساس بالاهتمام من مرؤوسيك					
٦٣	العمل بإحساس وجد من اجل الترقية					
٦٤	العمل على الانتهاء من الاعمال في اسرع وقت ممكن					
٦٥	تستخدم المنافسة بين المنتديات لرفع كفاءة الاداء					
٦٦	أشعر بان الراتب الذي اتقاضاه يتناسب مع حجم العمل					
٦٧	يتمتع رئيسي المباشر بالعدالة					
٦٨	تعمل الادارة العليا على تنمية الروح المعنوية					
٦٩	تعمل الادارة العليا على تنمية روح العمل الجماعي					
٧٠	تعمل الادارة العليا على تنمية الشعور بالمسؤولية					
٧١	يلقى التجديد والإبداع تشجيعا من قبل الادارة العليا					
٧٢	ينظر الى الافكار الجديدة نظرة تقدير واحترام من قبل الادارة العليا					
٧٣	يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الادارات في المنتديات					
٧٤	الافتخار بالعمل واضح على جميع المستويات الادارية (وزارة-مديرية) (منتدى)					
٧٥	لا توجد في الادارة طبقة هدامة أو عوائق عنصرية أو طائفية					
٧٦	لدى الوزارة معايير واضحة وموثقة لتقويم ما تم تنفيذه من الخطة في المنتديات					
٧٧	تقوم الوزارة بتقويم ما تم تنفيذه من الخطة بشكل دوري					
٧٨	تضع الوزارة والمديرية إجراءات محددة لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات					
٧٩	توجد منهجية واضحة لتقويم أداء العاملين في المنتديات					
٨٠	أشراك المجتمع المحلي أو أية جهات خارجية في وضع منهجية ومعايير للتقويم					
٨١	هناك تحليل لنتائج تقويم الأداء					
٨٢	تطلع الوزارة والمديرية العاملين علي نتائج التقويم					

ت	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
٨٣	توظف نتائج التقييم لتحسين الأداء					
٨٤	تقوم الوزارة بمراجعة دورية لمنهجية ومعايير التقييم					
٨٥	لدى الوزارة سياسة واضحة وموثقة لمكافحة الذين يجتازون الدورات التدريبية بتفوق					
٨٦	تقوم الوزارة بمتابعة أثر التنمية الادارية أثناء الخدمة على العاملين في المنتدى					
٨٧	تقوم الوزارة بمراجعة خططها للتنمية الادارية بشكل دوري					
٨٨	التقييم على اساس فعالية الاداء للإدارات في المنتديات					